SHAPING THE FUTURE

Canadian Forest Service Strategic Plan 2003 -2008

I
II
III
IV
V
VI

Natural Resources Canada
Ressources naturelles Canada

Canada

© Her Majesty the Queen in Right of Canada 2003

Catalogue # : Fo46-14/2003-3
ISBN 0-662-67396-4

INTERNET : Fo46-14/2003-3E-IN
0-662-34168-6
www.nrcan.gc.ca/cfs/strategic

The digital mosaic of Canada on the front cover, produced by Natural Resources Canada (Canada Centre for Remote Sensing), is a composite of individual satellite images. The colours reflect differences in the density of vegetation cover: bright green for dense vegetation in the humid southern regions; yellow for semi-arid and mountainous regions; brown for the far north where vegetation cover is very sparse; and white for the Arctic regions.

104-01623/

Message from the Minister

Canada's forests are vital to our national economy, our health, our environment, and the stability of hundreds of our communities.

Canada is truly committed to being the responsible steward of 10 percent of the world's forest. Our successes have given the world a model of sustainability — adopting new forestry practices, rejuvenating urban forests, making balanced decisions, and finding new ways to promote multiple use of the forest.

Our forest sector has made great strides in maintaining the biodiversity and the social, cultural and economic importance of our forests. To ensure that we build on this progress, we must continue to innovate — creating new technologies, products and approaches to sustainable development.

NRCan is playing a key role in the process. I invite you to discover some of our strategies for Canada's forests and forest sector in *The Canadian Forest Service Strategic Plan 2003–2008*.

The Plan advances the Government of Canada's commitment to the sustainable development of our forest resources — contributing to their economic importance and to a strong society and communities through knowledge, innovation, technology and international leadership. By integrating our economic, social and environmental goals, we can ensure our quality of life and build the Canada we want, for ourselves and for future generations.

I am proud of what our forest sector has accomplished, and I look forward to strengthening our partnerships within the national and international communities to realize our vision of sustainable forest management.

Herb Dhaliwal

The Honourable Herb Dhaliwal
Minister of Natural Resources Canada

Message from the Deputy Minister

In today's world, effective government policies demand a solid foundation in science and knowledge. The Canadian Forest Service (CFS) of Natural Resources Canada (NRCan) has clearly set the course to bring science and knowledge together.

With a new course outlined in its *2003–2008 Strategic Plan*, and a new national forest agenda, the CFS will build on its existing accomplishments in scientific research and policy development to reach its objectives. This course is aligned with the broad agenda of the Government of Canada — a commitment to strengthening government science and technology, integrating efforts across departments and disciplines and focusing on priorities of Canadians.

The CFS is guided by NRCan's five strategic themes in ensuring the quality of life of Canadians: the sustainable development of our natural resources; their economic importance; their contribution to a strong society and communities; knowledge, innovation and technology; and Canada's international leadership.

I am proud of how well the CFS has encouraged responsible decision making as a way of doing business in Canada and abroad — to achieve economic prosperity, environmental improvement and social well-being. It has risen to meet increasing pressures to generate timely and comprehensive information on our forest, and to use this to inform discussions on public policy.

This new strategic plan emphasizes coordinated research efforts across disciplines, and cooperation among forest agencies and interested parties. In this way, the CFS can provide maximum support to the forest sector in meeting the environmental, economic and social demands on our forests — so that Canada can lead the world as a living model of sustainable development.

George Anderson
Deputy Minister
Natural Resources Canada

Driving Changes in Canada's Forests and Forest Sector

Message from the Assistant Deputy Minister

The Canadian Forest Service (CFS) is moving forward to face the challenges of an evolving sector and to advocate the balanced economic, environmental and social values that Canadians place on our forest. Over the past 100 years, CFS has contributed significantly to the forest sector through advances in research and policy development, and we intend to build on past successes as we position ourselves for the future.

With 45% of its landmass covered by forest, Canada is the world's largest forest products exporter. The forest sector is a major contributor to the country's balance of trade. Our forest provides clean air and fresh water. It supports biological diversity and is the backdrop for a large portion of the country's multi-billion dollar nature-related recreation sector. It is essential that we conserve and use this vital resource sustainably.

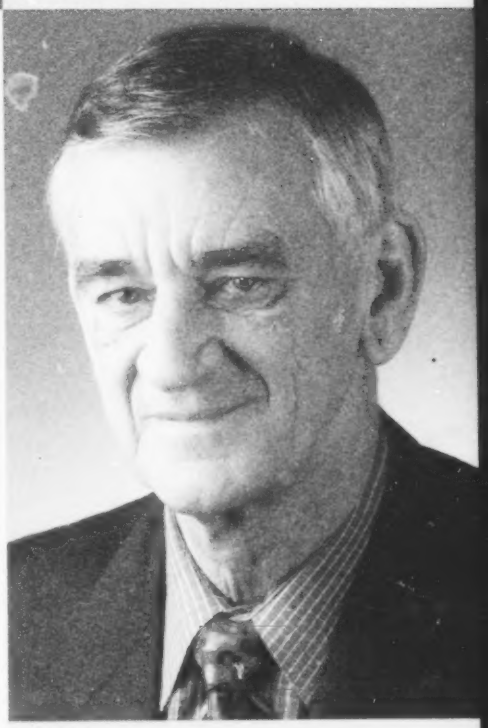
Around the world, the pace of change has increased in the forest sector. It is, therefore, imperative that we be nimble and responsive. CFS must re-focus its efforts and shape the forest of tomorrow by making significant impacts today.

This Strategic Plan highlights major shifts for CFS. Over the next five years, we will pursue complementary partnerships both within and beyond the forest sector. We will draw upon the expertise of other disciplines for the benefit of the forest. While much information already exists from coast to coast, the CFS' mandate will be to tap into these sources and provide synthesized and distilled information to guide policy and decision.

Sound science and good information will be the foundation as CFS actively participates in key forest debates. Our objective is to engage all levels of decision-makers in deliberations of forest-related issues. This is critical in international arenas as global competition intensifies. It is crucial to make progress at home and deliver on international commitments. It is also of the utmost importance to garner support and attract funding for new initiatives.

I expect that we will need a mixture of skill sets to propel CFS into these strategic directions. Our challenge will be to provide an environment conducive to creativity and entrepreneurship to attract and retain the needed talents. It is the people who make this organization dynamic. I have always been proud of CFS staff and I am confident that, together, we will make our vision a reality.

Yvan Hardy



Dr. Yvan Hardy
Assistant Deputy Minister
Canadian Forest Service

Table of Contents

Shaping the Future

Message from the Minister 1

Message from the Deputy Minister 2

Assistant Deputy Minister's Message
- Driving Changes in Canada's Forests and Forest Sector 3

Our Future 6
- Vision Statement 6
- Strategic Directions 6

Our Mandate and Roles 7

Our Mission 7

Our Contexts 8

Our Approaches 9

Develop a National Forest S&T Agenda 10

Become the Premier Source of Forest Information 12

Champion Canadian interests and expertise internationally 14

Strengthen National Consensus 16

Advocate Canada's Forest Agenda 17

Create a Workplace Conducive to Creativity 18

The Way Forward 20

Our Future

The Canadian Forest Service (CFS) Strategic Plan for the period 2003-2008 identifies the vision, strategic directions, key objectives and measurable outcomes that will guide CFS activities during this five-year period.

Our Vision:

The Canadian Forest Service: harnessing science and policies for the benefit of the forest and Canadians.

Our Strategic Directions

CFS will:

I Spearhead the development and implementation of a national forest S&T agenda.

II Become Canada's premier source of authoritative, value-added forest information.

III Champion Canadian forest interests and expertise internationally.

IV Strengthen national consensus on Canadian forest policies and programs.

V Advocate Canada's forest agenda within the federal government.

VI Attract and support talent by creating a workplace conducive to creativity.

Our Mandate and Roles

With huge forest resources and an export-oriented forest industry, Canada is committed to being a responsible steward and to providing both national and international leadership in the sustainable use and conservation of forest resources.

The CFS is a sector within the Department of Natural Resources and is the Government of Canada's principal agent in helping to meet federal obligations in the forest sector.

CFS' mandate is to:

- Conduct research on the protection, management and use of Canada's forests and forest products;
- Develop, recommend and implement national forest policies;
- Enhance market access for Canadian forest products around the world;
- Champion Canadian scientific and technological capabilities;
- Build consensus and promote cooperation among national and international governments and non-governmental organizations;
- Gather, compile, analyze, coordinate and disseminate information; and
- Encourage public cooperation in the protection and wise use of the forests.

CFS exercises a leading role in creating partnerships, improving understanding, stimulating dialogue, building consensus, and influencing policies and decision-making with respect to Canada's forest resources. It considers the forest sector as encompassing the interests of Aboriginal peoples, private woodlot owners, the industry, communities, and many other diverse parties. It recognizes that respect for all forest values is the backbone for generating the wealth necessary to maintain sustainable forests. As a federal agency, it also reflects the concerns of Parliamentarians and taxpayers.

Within Canada, government responsibilities for forests are shared among the federal, provincial and territorial governments. The relationship between these levels of government is guided by a framework that seeks to coordinate activities and strengthen cooperation. Sustainable forest management is improved by building on complementary strengths, avoiding overlaps and duplication, achieving economies, and ensuring that no important area of forest policy is overlooked.

Our Mission:

To promote the sustainable development of Canada's forests and the competitiveness of the Canadian forest sector for the well-being of present and future generations of Canadians.

Our Contexts

The Canadian Forest Service (CFS) is the federal agency responsible for forest and forest sector matters in Canada. In performing its duties, CFS helps to implement Government of Canada priorities such as: promoting a clean and healthy environment; preserving natural spaces; supporting innovation and economic growth; adding value to products; reaching out to Canadians through Government-on-Line initiatives; and strengthening government science by integrating efforts across departments and disciplines and reallocating resources to the highest priorities.

CFS, a sector within Natural Resources Canada, is also guided by departmental priorities. These include: the creation and sharing of knowledge supporting balanced decisions about Canada's landmass and resources; positioning Canada's natural resource sectors as world leaders in innovation; establishing Canada as an international model for resource stewardship and environmental responsibility; fostering adaptable and sustainable communities; and supporting a viable industry.

The forest sector as a whole is responding to a number of challenges. For instance, globalization now influences not only trade-related matters, but other issues that cut across borders, such as biodiversity and climate change. Globalization has also brought increased competition from low-cost producers, over-capacity in some products and the use of a wide variety of trade barriers by Canada's trading partners.

In the mid-20th century, the private sector was focused primarily on timber harvesting with little concern for broader forest management issues. The industry enjoyed competitive advantages such as inexpensive wood and low energy costs. Today, forest companies understand the benefits of a more holistic approach to land management that takes account of, among others, conservation, watershed protection, and soil conservation. The erosion of competitive advantages in a global marketplace has driven the industry toward consolidation, improved efficiencies, value-added manufacturing and new market penetration.

Government roles, too, have changed. In the past, governments implemented policies and delivered forest management programs directly. Today, forest management is delivered increasingly through the private sector. Public pressure on social and environmental issues has also increased. Changed societal values have now led to public scrutiny and significant pressures to balance economic, social and environmental considerations. Many interested parties, in particular, communities that are forest-dependent, want to be involved in the management of their forests.

CFS is under increasing pressure from all sides to bring timely and comprehensive forest information and analysis to bear on public policy debates. In response, CFS has given increasing emphasis to coordinated research efforts across disciplines and cooperation among forest agencies and interested parties.

Our Approaches

To fulfill the objectives identified in its *Strategic Directions*, CFS will employ the following approaches:

CFS will seek partnerships and alliances within and beyond the forest sector.
CFS will assess its own science and technology (S&T) and policy capabilities, concentrate its efforts on selected areas, and seek strategic partnerships with other suitable establishments to create a complementary network of expertise. It will seek knowledge and expertise beyond traditional forest disciplines to enrich our knowledge. It will incorporate research findings and knowledge from non-traditional sources. CFS will expand alliances with other agencies as a means of sharing information and resources, establishing consensus and coordinating action.

CFS will align science and policy.
There is a strong need for a science-based policy agency in the Canadian forest sector. As the organization best equipped by virtue of its mandate, knowledge and information resources to play such a role, CFS will align its research efforts to address key policy questions. Science will increasingly provide the foundation for sound choices at all levels of decision-making.

CFS will manage information as a strategic asset.
Sound information management will contribute to the success of all CFS operations and initiatives. This will be supported by a fully functional Canadian information gathering and reporting system and by a well-developed capability to create value-added information resources by synthesizing and interpreting data.

CFS will establish horizontal linkages and advocate a balanced approach.
CFS will work closely to strengthen its relationships with other sectors within Natural Resources Canada and with key federal departments to advocate the sustainable development of Canada's forests and help Canada meet national and international commitments related to forests. CFS will promote a balanced approach to forest management, taking into account economic, environmental and social objectives.

CFS will strengthen its involvement in international fora.
International agreements are increasingly influential in shaping how Canada manages its own forest resources. For that reason, it is important for Canada to influence global debates by presenting Canadian perspectives, policies and positions clearly, credibly and persuasively. CFS will work with its partners to develop Canadian positions and will be active in ensuring that international commitments are implemented at home and abroad.

CFS will operate within a corporate framework.
CFS will deliver its national priorities and objectives mainly through its regional centres. All regional activities will be aligned within the scope of the corporate framework. Together, the centres represent CFS across Canada.

Strategic Direction

1

Develop a National Forest S&T Agenda

CFS will spearhead the development and implementation of a national forest S&T agenda

Context

Sound science and accurate information are key inputs to forest management and policy development and CFS is positioned to bring together various parties to solve national problems and pursue opportunities. Understanding that research and development are major enablers in an innovative economy, CFS will endeavor to link the joint capabilities of government, universities, industry and other sources of expertise to bring forward and facilitate the application of the best S&T regardless of source. To that end, CFS will synthesize research as well as generate its own.

Objectives & Measures

Lead development of new models for S&T delivery

Key Measures of Success

- *Main research areas conducted by federal and provincial governments, universities and research institutes are identified and coordinated.*
- *Resources from diverse organizations are pooled to respond to strategic priorities beyond individual mandates.*
- *There is collaboration among players and integration among converging disciplines.*

Ensure that the development of federal government policies and positions is supported by the best available science

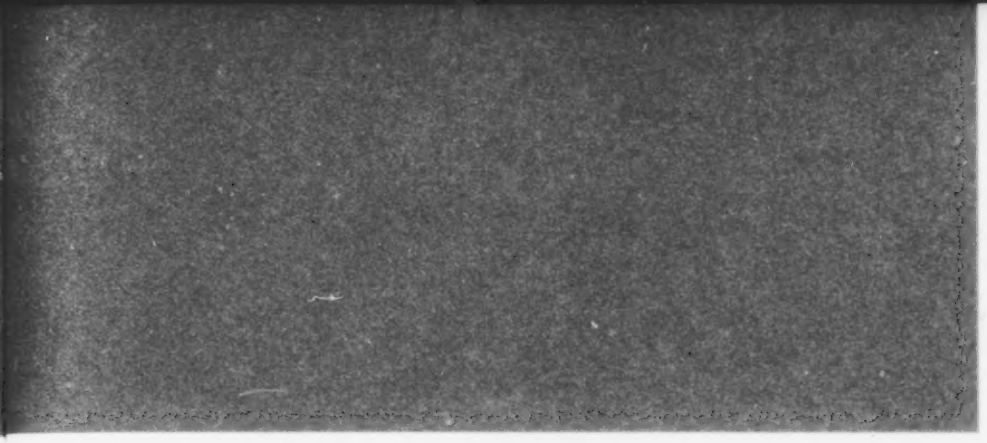
Key Measures of Success

- *Knowledge and information based on leading edge, peer-reviewed science are being transferred.*
- *Science is integral to the analysis and development of policies related to forests.*
- *Domestic forest policy and practice are influenced by science.*

Focus CFS research on federal mandate and in bridging identified gaps

Key Measures of Success

- *Human and financial resources are aligned against identified research priorities and gaps.*
- *The desired impact of CFS S&T program is clear.*
- *National and regional forest S&T strategies focused on key priorities are jointly implemented by Canada's forest S&T community.*



Develop a National Forest S&T Agenda

Raise our profile as a creator and pre-eminent integrator of scientific knowledge

Key Measures of Success

- *Forest organizations recognize and support CFS science.*
- *Canadian forest science expertise is recognized nationally and internationally.*
- *New funding opportunities give rise to national initiatives.*

Stimulate strategic national investments in forest S&T

Key Measures of Success

- *National investment in forest S&T will have doubled by 2008.*
- *Cross-linkages in S&T programs are evident.*
- *Strategic analyses of investment opportunities for forest products, technologies and services are available.*

Become a catalyst for research, innovation and commercialization in cooperation with other agencies and partners

Key Measures of Success

- *Knowledge is rapidly disseminated and applied as it becomes available.*
- *Processes and products are commercialized in a timely manner.*

Strategic Direction

11

Become the Premier Source of Forest Knowledge and Information

CFS will become Canada's premier source of authoritative, value-added forest information

Context

Scientific, technical and economic knowledge and information will be of increasing importance in the years ahead in identifying issues and meeting the information needs of forest managers and policy makers. Equally important, credible forest information synthesized from a wide variety of sources will enable Canada to demonstrate to the world that its forest sector is economically viable, environmentally responsible and socially accountable. As Canada's national forest agency, CFS is uniquely placed to lead the development of a technically and scientifically rigorous forest information system.

Objectives & Measures

Establish a national system to access forest-related information

Key Measures of Success

- *CFS has an internal knowledge and information system in place.*
- *A national, publicly accessible forest and forest-related information system is available.*
- *Developers of information collaborate to produce and share accurate, comprehensive forest-related information.*
- *Information gaps are identified and steps taken to narrow them.*
- *Standardized decision support tools for natural resources managers are developed in collaboration with key partners.*

Add value to information through syntheses and analyses

Key Measures of Success

- *Knowledge management processes are developed and implemented based on national standards to archive, synthesize and analyze information.*
- *Information from a full range of sources on specific issues is integrated.*

Become the Premier Source of Forest Knowledge and Information

Inform debates on key forest sector issues

Key Measures of Success

- *Decision-makers look routinely to CFS as a source of science-based information and analysis.*
- *Debates are frequently supported by credible information and analyses.*

Be recognized as Canada's forest sector information authority

Key Measures of Success

- *Information users access CFS resources as a first choice.*
- *CFS information is widely accepted as authoritative.*

Disseminate authoritative information and analysis to domestic and international audiences

Key Measures of Success

- *CFS has an information dissemination strategy.*
- *CFS information resources are used extensively by partners and stakeholders.*

Strategic Direction

III

Champion Canadian Forest Interests Internationally

CFS will champion Canadian forest interests and expertise internationally

Context

CFS pursues international objectives, such as maintaining open markets and minimizing arbitrary trade barriers, through bilateral and multilateral negotiations, memberships in organizations, and participation in meetings and conferences. In its international activities, CFS capitalizes on its strong policy and scientific expertise and wide-ranging partnerships. CFS is unique in its ability to represent Canada in international policy deliberations and to ensure that outcomes are based on sound science and take into account Canada's approaches to sustainable forest management. CFS also implements programs aimed at expanding markets and adding value.

Objectives & Measures

Maintain and enhance market access and acceptance for Canadian forest products

Key Measures of Success

- *Fewer technical and other barriers that hamper trade.*
- *Products and markets are diversified.*
- *Canadian product standards are accepted.*

Represent Canada's positions in international negotiations

Key Measures of Success

- *Canadian positions, methods and technologies are developed with respect to key forest issues such as forest biological diversity and criteria and indicators for sustainable forest management.*
- *CFS forest leadership is recognized in international fora.*
- *A national action plan on forest biological diversity has been published.*
- *Canada's forest positions are known internationally.*

Champion Canadian Forest Interests Internationally

Report progress made on Canada's forest-related international commitments

Key Measures of Success

- *CFS keeps track of progress made in international commitments.*
- *CFS reports authoritatively on Canadian actions taken in meeting international objectives.*
- *Canada's international reputation as a responsible forest nation has improved.*

Demonstrate Canadian scientific and policy expertise and credibility in the international arena

Key Measures of Success

- *CFS information resources, scientific findings and policy expertise are used increasingly in international fora.*
- *Canada has internationally recognized experts in specific areas.*
- *International projects are led by CFS experts.*
- *CFS is represented at key international events by the most appropriate science/policy expertise.*

Strategic Direction IV

Strengthen National Consensus

CFS will strengthen national consensus on Canadian forest policies and programs

Context

As a nation with about 10 percent of the world's forests and 20 percent of global trade in forest products, Canada is involved in international debates and initiatives regarding forests and forest practices. That requires the development of Canadian positions on such issues. Within Canada, there has been a long tradition of cooperation between CFS and other forest agencies. CFS, as a national agency, is well positioned to expand its collaborative policy development efforts to include not only provinces and territories, but also industry, Aboriginal peoples and non-governmental organizations. It is also well placed to involve and inform the Canadian public to ensure that Canadians understand how international commitments affect the management of our forest resources.

Objectives & Measures

Earn recognition as a science-based public policy organization having a corporate position on important issues

Key Measures of Success

- *CFS policy, social and economic research capacity has tripled by 2008.*
- *Programs and policies have been developed using the best available scientific knowledge.*

Renew and form partnerships with interested parties in the sector such as other government departments, academia, industry, Aboriginal peoples and non-governmental organizations to support and advance shared goals and interests

Key Measures of Success

- *The provinces, territories and other groups are involved in national activities and programs.*
- *Diverse interested parties engage in activities aimed at achieving shared objectives.*

Advocate a balanced approach that takes into account economic, social and environmental values in policy and program development across the country

Key Measures of Success

- *Progress in sustainable forest management is measured using the Criteria and Indicators framework.*

Influence domestic forest policy and practice

Key Measures of Success

- *CFS positions on key issues are reflected in public policies.*
- *The public supports CFS' roles and is informed on forest issues.*

Strategic Direction

V

Advocate Canada's Forest Agenda

CFS will advocate Canada's forest agenda within the federal government

Context

A key to CFS' success as an advocate and opinion leader will be its ability to ensure that forest issues receive due consideration in federal policy development and that the federal agenda is communicated effectively to the forest sector. To this end, CFS will be proactive in engaging and influencing officials and decision-makers at the highest levels. CFS will also champion forest interests with federal departments and agencies whose policies and programs have an impact on the sector.

Objectives & Measures

Be recognized within the federal government as the voice for forestry and the sector

Key Measures of Success

- *CFS representatives are key participants on interdepartmental and intergovernmental committees and in initiatives that affect the forest sector.*
- *Good forest information and expertise is available from CFS when requested.*
- *CFS leads interdepartmental discussion on forests.*

Promote Canada's forest sector as a key contributor to the Canadian economic and social agenda

Key Measures of Success

- *Due consideration to forest issues is given in relevant Treasury Board and Cabinet submissions.*
- *Knowledge of the forest agenda has increased within the federal government.*
- *Position papers and presentations are made to other Ministers and ministries emphasizing the place of the forest sector in the broader agendas of the federal government, and presenting analyses of the impact of federal policies and programs on the forest sector.*

Promote sustainable forest management principles on federally-owned land

Key Measures of Success

- *CFS has developed forest codes of practice for federal lands.*
- *Federal departments adopt and implement forest codes of practice.*

Strategic Direction

VI

Create a Workplace Conducive to Creativity.

CFS will attract and support talent by creating a workplace conducive to creativity

Context

As an organization focused on research, policy development, information dissemination and other intellectually demanding tasks, CFS depends on the recruitment and retention of first-rate employees to achieve its goals. In the next few years, many experienced, long-time employees will retire, placing even greater demands on new recruitment and development of a source of expertise. To meet these needs, it is crucial that CFS provide a supportive environment for its employees.

Objectives & Measures

Recruit and retain appropriate talent to meet CFS priorities

Key Measures of Success

- *Program priorities with matching core competencies have been established.*
- *A CFS skills inventory has been developed and skill sets of employees are aligned with program needs.*
- *CFS is recognized as a preferred employer with which to pursue a fruitful career.*
- *A succession strategy for retiring employees which reflects CFS' strategic directions and corporate culture has been developed.*
- *Employees are provided with career development opportunities.*
- *CFS workforce reflects the diversity of the Canadian population.*

Promote and support a culture of innovation, entrepreneurship and continuous improvement at all levels of the organization

Key Measures of Success

- *Innovative approaches to the management of research, knowledge and technology transfer have been implemented in coordination with our partners.*
- *A plan for the development and effective management of intellectual property has been implemented.*
- *There is a record of employee-generated initiatives and innovations within a sound risk-management framework.*
- *Nationally recognized leaders have emerged in all priority areas of CFS endeavour.*
- *An opportunity fund to support a culture of innovation has been established.*

Create a Workplace Conducive to Creativity.

Adapt infrastructure and provide state-of-the-art facilities and equipment to meet the needs of priority programs

Key Measures of Success

- *Infrastructure and facilities are maintained to provide program needs.*
- *Creation and implementation of a multi-year capital investment program for equipment and infrastructure.*

Support universities and colleges in developing the next generation of qualified people

Key Measures of Success

- *Formal links between CFS and Canadian post-secondary institutions have been established.*
- *There are increasing numbers of graduates in forest-related disciplines.*

The Way Forward

With this Strategic Plan, CFS is shifting priorities in response to external and internal challenges.

Building on CFS accomplishments in scientific research and policy development, this plan seeks closer alignment of science and policy objectives and activities to fulfill the role of a science-based policy organization. Furthermore, we will review our initiatives, programs and projects to ensure that they continue to be relevant, effective and affordable.

For many years, CFS has collaborated and partnered with other S&T organizations. The concept of partnership will now take on new meaning as CFS leads the development of a network of S&T organizations conducting complementary research based on each organization's selected foci. We will seek to pool resources and pursue new funding collaboratively rather than competitively.

CFS will continue to generate its own data and information, but will increase efforts to move up the "value chain" by coalescing, analyzing and interpreting information from many different sources. The result will be a more complete picture of Canadian forest issues and opportunities. In addition, CFS will place more emphasis on technology transfer by contributing to bridge the gap between created knowledge and its application and commercialization.

CFS will strengthen its partnership with the forest industry in support of market access and development as well as in adding value to forest based products and services.

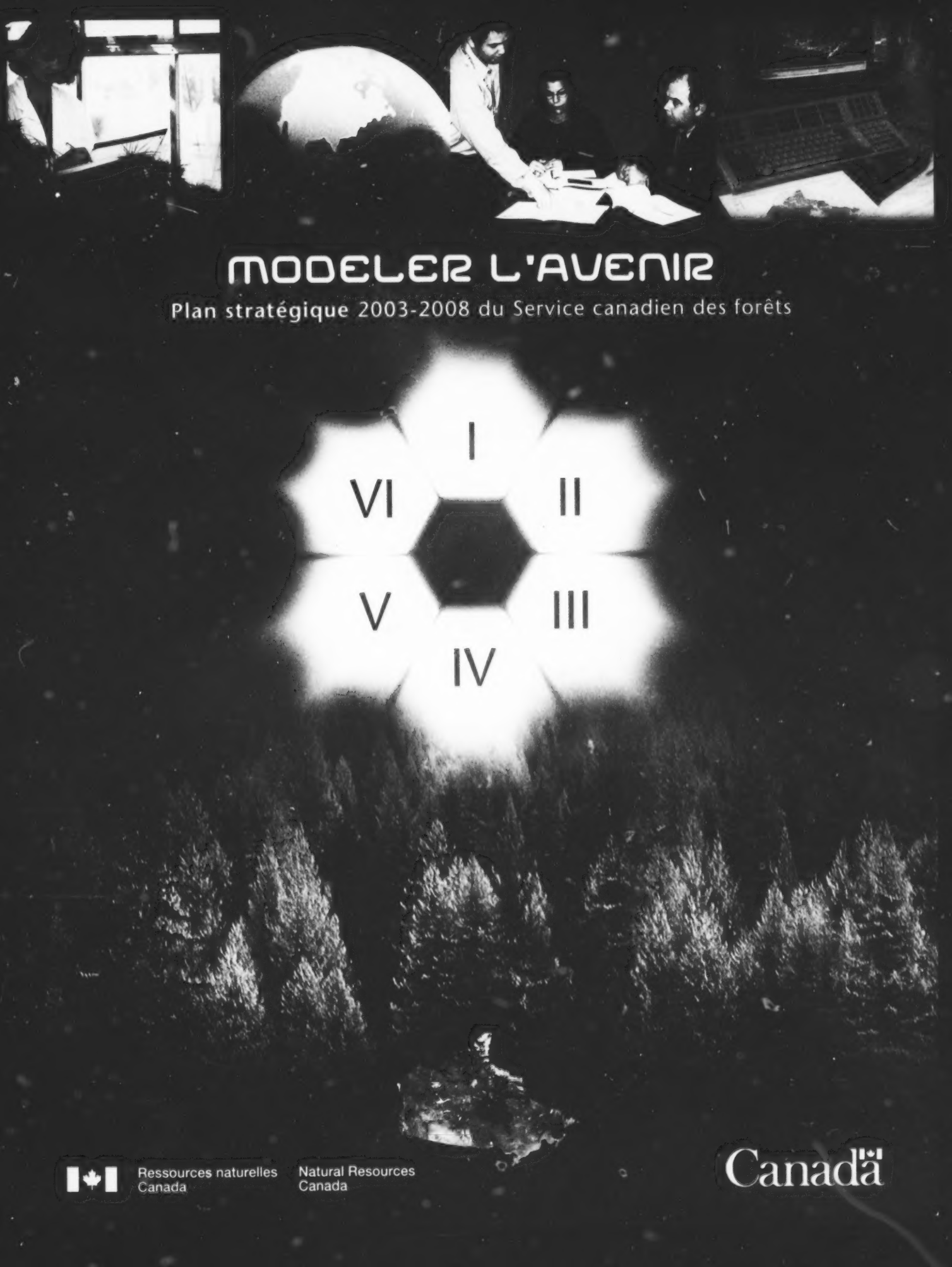
In the years ahead, CFS will strengthen its contribution to international discussions by bringing scientific and policy expertise to bear. Within Canada, CFS will work collaboratively with all levels of government as in the past, but will take a more active role by supplying authoritative information and by advocating well-researched positions on key issues. This will be particularly important in areas that have been identified by the Government of Canada as priorities.

Developing a Strategic Plan is a first step. To succeed in meeting our objectives will require careful planning, proper resourcing, and continuous evaluation. The Management Committee will develop the implementation and business plans to bring this vision to life.

To achieve the ambitious vision outlined in this document, the entire organization must work together to align itself with the new directions. The ingenuity, creativity and commitment of every employee are vital to our success.

MODELER L'AVENIR

Plan stratégique 2003-2008 du Service canadien des forêts



Ressources naturelles Canada
Natural Resources Canada
Canada

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada 2003

Numéro de catalogue Fo46-14/2003-3
ISBN 0-662-67396-4

INTERNET : Fo46-14/2003-3F-IN
0-662-89008-6
www.rncan.gc.ca/scf/strategique

La mosaïque numérique du Canada sur la page couverture, réalisée par Ressources naturelles Canada (Centre canadien de télédétection), est une image composite constituée de plusieurs images satellites. Les couleurs reflètent les différences de densité de la couverture végétale : vert vif pour la végétation dense des régions humides du sud; jaune pour les régions semi-arides et montagneuses; brun pour le Nord où la végétation est très clairsemée et blanc pour les régions arctiques.

Message du Ministre

Les forêts du Canada sont vitales pour notre économie nationale, notre santé, notre environnement et la stabilité de centaines de nos collectivités.

L'intendance responsable de 10 p. 100 des forêts de la planète est une responsabilité qu'assume sans équivoque le Canada. Les réussites canadiennes proposent au monde entier un modèle de durabilité fondé sur l'adoption de nouvelles pratiques de foresterie, le rajeunissement des forêts urbaines, la prise de décisions judicieuses et la recherche de nouvelles façons de promouvoir des utilisations variées de la forêt.

Notre secteur forestier a accompli de grands progrès en vue de préserver la biodiversité et l'importance sociale, culturelle et économique de nos forêts. Si nous voulons poursuivre sur cette lancée, nous devons continuer d'innover – nous devons mettre au point des technologies, des produits et des approches qui favorisent le développement durable.

Ressources naturelles Canada joue un rôle primordial dans le processus. Je vous invite à découvrir quelques-unes de ses stratégies pour les forêts et le secteur forestier du Canada dans *Le plan stratégique du Service canadien des forêts 2003-2008*.

Le Plan traduit l'engagement du gouvernement du Canada en faveur du développement durable de nos ressources forestières. Il contribue à l'importance économique du secteur et crée une société et des collectivités fortes grâce au savoir, à l'innovation, à la technologie et à l'exercice d'un leadership international. En harmonisant nos objectifs économiques, sociaux et environnementaux, nous pourrons préserver notre qualité de vie et bâtir le Canada que nous voulons, pour nous-mêmes et pour les générations futures.

Je suis fier des réalisations de notre secteur forestier et je me réjouis à la perspective de renforcer nos partenariats au sein des collectivités nationales et internationales, afin de concrétiser notre vision d'un aménagement forestier durable.

Herb Dhaliwal

Le ministre de
Ressources naturelles Canada,
L'honorable Herb Dhaliwal

Message du Sous-ministre

De nos jours, une politique gouvernementale efficace repose obligatoirement sur des fondements scientifiques et des connaissances solides. Le Service canadien des forêts (SCF) de Ressources naturelles Canada (RNCan) a tracé clairement la voie pour conjointement mettre à profit la science et le savoir.

En suivant la nouvelle voie tracée dans son *plan stratégique 2003-2008* et un nouvel agenda forestier national, le SCF fera fond sur ses acquis en matière de recherche scientifique et d'élaboration de politiques pour atteindre ses objectifs. Cette voie est conforme au programme d'action général du gouvernement du Canada, un engagement à renforcer la science et la technologie au gouvernement, à intégrer les efforts entre les ministères et les disciplines, et à mettre l'accent sur les priorités des Canadiennes et des Canadiens.

Le SCF est guidé par les cinq thèmes stratégiques du travail accompli par RNCan pour préserver la qualité de vie des Canadiens : le développement durable de nos ressources naturelles; leur importance économique; leur contribution à la création d'une société et de collectivités fortes; le savoir, l'innovation et la technologie; et le leadership international du Canada.

Je suis fier du doigté avec lequel le SCF a fait la promotion de la prise de décisions responsables comme étant la manière de faire des affaires au Canada et à l'étranger – dans l'intérêt de la prospérité économique, de l'amélioration de l'environnement et du mieux-être de la société. Malgré des pressions de plus en plus fortes, il a produit de l'information actuelle et exhaustive sur nos forêts et a su l'utiliser pour éclairer les débats sur la politique publique.

Ce nouveau plan stratégique met l'accent sur la coordination des travaux de recherche dans diverses disciplines et sur la coopération entre les organismes du secteur forestier et les parties concernées. Le SCF pourra ainsi mieux aider le secteur forestier à aménager nos forêts de manière à concilier les demandes à caractère environnemental, économique et social – pour faire du Canada un modèle vivant de développement durable pour le monde entier.

Le sous-ministre de Ressources naturelles Canada, George Anderson

Influencer les changements dans les forêts et le secteur forestier du Canada

Message du Sous-ministre adjoint

Le Service canadien des forêts (SCF) s'apprête à relever les défis d'un secteur en pleine évolution et à défendre les valeurs économiques, environnementales et sociales que les Canadiens attachent aux forêts de leur pays. Au cours du dernier siècle, le SCF a contribué considérablement au secteur forestier grâce à des progrès en matière de recherche et d'élaboration de politiques, et il entend miser sur ses réussites afin de bien se positionner pour l'avenir.

Le Canada, dont environ 45 p. 100 de la masse continentale est couverte de forêts, est le plus grand exportateur de produits forestiers au monde. Cet important secteur de notre économie contribue pour beaucoup à la balance commerciale favorable du pays. De plus, nos forêts sont source d'air pur et d'eau fraîche, soutiennent la diversité biologique et accueillent une grande partie des activités récréatives effectuées dans la nature, activités qui représentent des milliards de dollars. Il est donc essentiel de conserver cette ressource vitale et d'en privilégier l'utilisation durable.

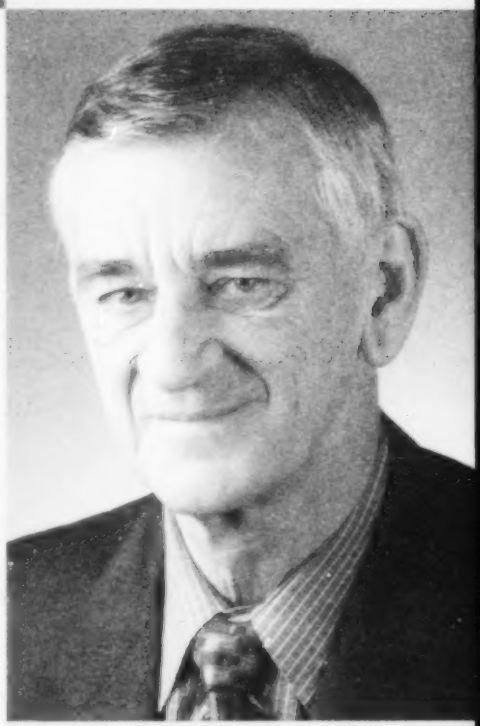
À l'échelle mondiale, le secteur forestier évolue maintenant à un rythme accéléré. Par conséquent, nous devons absolument faire preuve d'habileté et être prêts à l'action. Le SCF doit dès aujourd'hui faire sa marque en réorientant sans tarder ses efforts et en modelant les forêts de demain.

Le présent plan stratégique met en évidence de grands changements au SCF. Au cours des cinq prochaines années, nous chercherons à conclure des partenariats complémentaires dans le secteur forestier et ailleurs. Nous mettrons les compétences d'autres disciplines au service de la forêt. Il existe déjà une grande somme de connaissances un peu partout au pays; la tâche du SCF sera d'y puiser et d'en tirer l'essentiel de façon à éclairer l'élaboration des politiques et les prises de décisions.

Des principes scientifiques bien étayés et de l'information de qualité, voilà ce qu'apportera le SCF aux grands débats sur la forêt. Notre objectif sera d'inviter tous les décideurs à participer aux discussions liées à la foresterie. C'est là un volet international crucial, vu l'intensification de la concurrence à l'échelle du globe. Il est tout aussi crucial pour le Canada de progresser sur son territoire et de satisfaire à ses engagements internationaux. Enfin, il ne l'est pas moins d'obtenir des appuis et des budgets pour le lancement de nouvelles initiatives.

Je prévois que nous aurons besoin d'une bonne combinaison de compétences pour que le SCF puisse suivre ces orientations stratégiques. Son défi sera de créer un environnement favorable à la créativité et à l'entrepreneuriat afin d'intéresser et de retenir les gens de talent dont nous avons besoin. En effet, c'est auprès de ses employés que l'organisation puise son dynamisme. J'ai toujours été fier du personnel du SCF et je suis persuadé qu'ensemble, nous concrétiserons notre vision.

Yvan Hardy



Yvan Hardy
Sous-ministre adjoint
Service canadien des forêts

Table des matières

Modeler l'avenir

Message du Ministre 1

Message du Sous-ministre 2

Message du Sous-ministre adjoint
Influencer les changements dans les forêts et le secteur forestier du Canada 3

Notre avenir 6
Notre vision 6
Nos orientations stratégiques 6

Notre mandat et nos rôles 7

Notre mission 7

Le contexte 8

Nos approches 9

Élaborer un programme national de S-T en foresterie 10

Devenir la première source d'information sur les forêts 12

Promouvoir les intérêts forestiers canadiens à l'échelle internationale 14

Consolider les consensus canadiens 16

Défendre le programme forestier au Canada 17

Créer un milieu de travail favorable à la créativité 18

La voie à suivre 20

Notre avenir

Le Plan stratégique 2003-2008 du Service canadien des forêts (SCF) précise la vision, les orientations stratégiques, les principaux objectifs et les critères qui guideront les activités du SCF au cours des cinq prochaines années.

Notre vision :

Le Service canadien des forêts : tirer parti de la science et des politiques pour le plus grand bénéfice de la forêt et des Canadiens.

Nos orientations stratégiques

Le SCF :

I Dirigera l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de S-T en foresterie.

II Deviendra la première source canadienne d'information à valeur ajoutée et faisant autorité sur les forêts.

III Fera la promotion des intérêts et des compétences du Canada en foresterie sur la scène internationale.

IV Consolidera les consensus nationaux sur les politiques et les programmes forestiers canadiens.

V Défendra le programme forestier du Canada au sein du gouvernement fédéral.

VI Attirera et soutiendra les gens de talent en créant un milieu de travail favorable à la créativité.

Notre mandat et nos rôles

Riche d'énormes ressources forestières et d'une industrie forestière axée sur l'exportation, le Canada est résolu à se montrer un intendant responsable et à faire preuve de leadership tant sur le plan national qu'international en matière d'utilisation durable et de conservation des ressources forestières.

Le SCF est un des secteurs du ministère des Ressources naturelles. Comme principal agent du gouvernement du Canada chargé du respect des obligations fédérales dans le secteur forestier, le SCF a le mandat :

- De mener des recherches sur la protection, la gestion et l'utilisation des forêts et des produits forestiers du Canada.
- D'élaborer, de recommander et d'appliquer des politiques forestières nationales.
- De faciliter l'accès aux produits forestiers canadiens sur les différents marchés mondiaux.
- De faire valoir les capacités scientifiques et technologiques canadiennes.
- D'établir un consensus et de promouvoir la coopération parmi les organisations gouvernementales et non gouvernementales, nationales et internationales.
- De rassembler, dépouiller, analyser, coordonner et diffuser de l'information.
- D'encourager le public à collaborer à la protection et à l'utilisation judicieuse des forêts.

Le SCF exerce un rôle de premier plan en ce qui a trait aux ressources forestières du pays : il établit des partenariats, fait mieux connaître les forêts, stimule le dialogue, établit des consensus et influence les politiques et les décisions. Pour lui, le secteur forestier réunit un grand nombre d'intérêts : ceux des Autochtones, des associations de propriétaires de boisés privés, de l'industrie, des collectivités et de nombreux et divers autres intervenants. Fort de cette évidence, le SCF, conclut que c'est le respect de l'ensemble des valeurs forestières qui contribuera à créer suffisamment d'abondance pour maintenir la durabilité des forêts. En tant qu'organisme du gouvernement fédéral, il reflète également les préoccupations des parlementaires et des contribuables.

Au Canada, les administrations fédérale, provinciales et territoriales se partagent les compétences et les responsabilités en ce qui a trait aux forêts. Les relations entre ces différents ordres de gouvernement sont guidées par un cadre visant à coordonner les activités et à renforcer la coopération. Mettre à profit les complémentarités, éviter les chevauchements et le double emploi, réaliser des économies et s'assurer qu'aucun segment important de la politique forestière n'a été laissé de côté, tout cela contribue à améliorer la gestion durable des forêts.

Notre mission :

Promouvoir le développement durable des forêts canadiennes et la compétitivité du secteur canadien des forêts pour garantir le mieux-être des Canadiens d'aujourd'hui et de demain.

Le contexte

Le SCF est l'organisme fédéral responsable du secteur forestier et des questions forestières au Canada. Dans l'exécution de ses fonctions, il contribue à actualiser les priorités du gouvernement du Canada, notamment : la promotion d'un environment propre et sain; la préservation des espaces naturels; le soutien à l'innovation et à la croissance économique; la promotion des produits à valeur ajoutée; l'offre de services aux Canadiens grâce à l'initiative Gouvernement en direct; et le renforcement des activités scientifiques gouvernementales en intégrant les efforts de différents ministères et de personnes travaillant dans diverses disciplines, ainsi qu'en réaffectant les ressources en fonction des grandes priorités.

L'un des secteurs de Ressources naturelles Canada, le SCF est aussi guidé par les priorités ministérielles, dont notamment : créer et partager des connaissances qui soutiennent la prise de décisions judicieuses en ce qui a trait à l'utilisation de la masse continentale du Canada et de ses ressources; positionner les secteurs nationaux des ressources naturelles comme leaders internationaux de l'innovation; faire du Canada un modèle international d'intendance des ressources et de responsabilité environnementale; développer des collectivités durables et adaptables; et apporter son appui à une industrie rentable.

Le secteur des ressources forestières fait face à de nombreux défis. Ainsi, la mondialisation n'influence plus seulement les dossiers commerciaux, mais aussi des questions transfrontalières comme la biodiversité et le changement climatique. La mondialisation a aussi augmenté la compétitivité des fabricants à faible coût, créé de la surcapacité pour certains produits et provoqué la mise en place d'une vaste gamme de barrières commerciales par nos partenaires commerciaux.

Au milieu du XX^{e} siècle, le secteur privé s'occupait surtout de récolter le bois, n'accordant que peu d'attention aux grandes questions de gestion forestière. Notre industrie jouissait d'avantages sur ses concurrents, comme le faible coût de l'énergie et de l'approvisionnement en bois. Aujourd'hui, les entreprises forestières comprennent les bienfaits d'une approche plus holistique de la gestion des terres, une approche qui tient compte de la conservation des ressources et de la protection des sols et des bassins hydrologiques. À la suite de la disparition de ces avantages sur nos concurrents mondiaux, notre industrie a opté pour des restructurations et des fusions, une productivité accrue, la fabrication de produits à valeur ajoutée et des percées sur de nouveaux marchés.

Les fonctions des gouvernements ont aussi changé. Autrefois, ils adoptaient des politiques et assuraient eux-mêmes la prestation des programmes de gestion des forêts. Aujourd'hui, ils font de plus en plus appel au secteur privé. Dans le passé, le public n'exerçait pratiquement aucune pression en matière sociale et environnementale. Les valeurs de notre société ont changé, de sorte que le public surveille davantage ce qui se passe, ce qui engendre une pression considérable sur les autorités afin qu'elles tiennent compte à la fois des facteurs économiques, sociaux et environnementaux dans leurs décisions. Plusieurs groupes d'intérêt dont, en particulier, les collectivités qui vivent de l'exploitation des forêts, veulent avoir leur mot à dire en ce qui a trait à la gestion de leur forêt.

De plus en plus, le SCF est pressé de toutes parts de présenter des données et des analyses complètes et actuelles sur les forêts afin d'enrichir le débat public sur les politiques forestières. Aussi le SCF accorde-t-il une importance grandissante à la coordination interdisciplinaire des travaux de recherche et à la coopération entre organismes forestiers et groupes concernés.

Nos approches

Pour atteindre les objectifs de ses *orientations stratégiques*, le SCF entend adopter les approches suivantes :

Le SCF recherchera des partenariats et des alliances au sein même du secteur forestier et même au-delà.

Le SCF évaluera ses propres capacités en matière de science et technologie (S-T) et de politiques, concentrera ses efforts sur certains aspects et cherchera à établir des partenariats stratégiques avec d'autres établissements afin de créer un réseau de compétences complémentaires. Il acquerra des connaissances et de l'expertise hors des disciplines forestières traditionnelles afin d'enrichir son savoir. Il intégrera aux siennes les connaissances scientifiques et les résultats des travaux de recherche de sources non traditionnelles. Il conclura de nouvelles alliances avec d'autres organismes dans le but de partager informations et ressources, d'établir des consensus et de coordonner les mesures et les actions à entreprendre.

Le SCF orientera ses sciences et ses politiques dans la même direction.

Le secteur forestier canadien a grand besoin d'un organisme scientifique responsable des politiques. Étant l'organisation la mieux équipée pour jouer ce rôle, compte tenu de son mandat, de ses connaissances et de ses ressources en matière d'information, le SCF orientera ses travaux de recherche pour s'attaquer aux grands dossiers de l'heure. La science jouera un rôle de plus en plus important dans la prise de décisions avisées, et ce, sur tous les plans.

Le SCF gérera l'information comme un capital stratégique.

Une bonne gestion de l'information contribuera à la réussite de toutes les activités et initiatives du SCF. Cette gestion s'appuiera sur un système complet de cueillette et de transmission d'information dans l'ensemble du pays ainsi que sur une capacité bien développée au sein du Ministère de synthétiser et d'interpréter des données afin de générer de l'information à valeur ajoutée.

Le SCF établira des liens horizontaux et préconisera une démarche équilibrée.

Le SCF verra à renforcer ses relations avec les autres secteurs de Ressources naturelles Canada et d'autres importants ministères fédéraux afin de promouvoir le développement durable des forêts canadiennes et d'aider le Canada à respecter ses engagements en matière de forêts, tant à l'échelle nationale qu'internationale. Le SCF favorisera, pour la gestion forestière, une démarche équilibrée qui tient compte des objectifs économiques, environnementaux et sociaux.

Le SCF augmentera son engagement face aux forums internationaux.

De plus en plus, les accords internationaux déterminent comment le Canada gère ses propres ressources forestières. Pour cette raison, il est important que nous puissions influencer les débats internationaux en présentant nos perspectives, nos politiques et nos positions de façon claire, crédible et persuasive. Le SCF mettra au point les positions que défendra le Canada en collaboration avec ses partenaires et s'efforcera d'assurer la réalisation de ces engagements internationaux, ici et à l'étranger.

Le SCF œuvrera à l'intérieur d'un cadre corporatif.

Le SCF travaillera à la réalisation des priorités, aux objectifs et aux programmes nationaux surtout par l'intermédiaire de ses centres régionaux. Toutes les activités de ces centres seront alignées à l'intérieur des limites du cadre corporatif du SCF. Conjointement, les centres représentent le SCF partout au pays.

Orientation stratégique

Élaborer un programme national de S-T en foresterie

Le SCF dirigera l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme national de S-T en foresterie

Contexte

Une solide base scientifique et de l'information de qualité sont des éléments essentiels à la gestion des forêts et à l'élaboration des politiques connexes; le SCF est bien placé pour réunir différentes parties prenantes afin de régler des dossiers nationaux et d'explorer les bonnes occasions. Sachant que la recherche-développement est un des grands catalyseurs d'une économie novatrice, le SCF s'efforcera de développer les capacités des gouvernements, des universités, de l'industrie et des autres sources de compétences spécialisées dans le but de faire progresser une science-technologie qui soit la meilleure et d'en faciliter l'application, quelle qu'en soit l'origine. À cette fin, le SCF synthétisera des recherches et en effectuera d'autres lui-même.

Objectifs et critères

Diriger l'élaboration de nouveaux modèles d'exécution de la S-T

Principaux critères de réussite

- *Les principaux domaines de recherche des gouvernements fédéral et provinciaux, des universités et des instituts de recherche sont cernés et coordonnés.*
- *Les ressources de différentes organisations sont mises en commun pour donner suite à des priorités stratégiques qui dépassent les mandats individuels.*
- *La collaboration entre les diverses parties et l'intégration des disciplines convergentes.*

Veiller à ce que l'élaboration des politiques et des prises de positions du gouvernement fédéral repose sur la meilleure science possible

Principaux critères de réussite

- *Des transferts de connaissances et d'information reposant sur des recherches scientifiques de pointe revues par des pairs.*
- *La science fait partie intégrante de l'analyse et de l'élaboration des politiques qui ont trait aux forêts.*
- *La science influence la politique et les pratiques forestières au Canada.*

Concentrer les recherches du SCF sur le mandat fédéral et sur la correction des lacunes cernées

Principaux critères de réussite

- *Les ressources humaines et financières sont orientées vers les priorités et les lacunes en recherche.*
- *L'impact souhaité du programme de S-T du SCF est clair.*
- *Les stratégies nationales et régionales de S-T en foresterie sont axées sur les grandes priorités et sont mises en œuvre par la collectivité de S-T en foresterie du Canada.*

Élaborer un programme national de S-T en foresterie

Relever notre profil comme créateur et premier intégrateur de connaissances scientifiques

Principaux critères de réussite

- *Les organisations forestières reconnaissent et entérinent les activités scientifiques du SCF.*
- *Les compétences du Canada en science forestière sont reconnues tant sur le plan national qu'international.*
- *De nouvelles possibilités de financement engendrent des initiatives nationales.*

Stimuler les investissements stratégiques nationaux en S-T dans le secteur forestier

Principaux critères de réussite

- *L'investissement canadien dans la S-T en foresterie aura doublé en 2008.*
- *Les liens entre les différents programmes de S-T sont évidents.*
- *On dispose d'analyses stratégiques des possibilités d'investissement pour les produits, les technologies et les services forestiers.*

Devenir un catalyseur de la recherche, de l'innovation et de la commercialisation en coopération avec d'autres organismes et partenaires

Principaux critères de réussite

- *Les connaissances sont rapidement diffusées et appliquées au fur et à mesure de leur disponibilité.*
- *Les processus et les produits sont commercialisés en temps opportun.*

Orientation stratégique

Devenir la première source de connaissances et d'information sur les forêts

Le SCF deviendra la première source canadienne d'information à valeur ajoutée et faisant autorité sur les forêts

Contexte

Au cours des prochaines années, les connaissances et l'information scientifiques, techniques et économiques prendront de plus en plus d'importance pour la détermination des enjeux et la satisfaction des besoins des gestionnaires et des décideurs du secteur forestier en matière d'information. Il sera aussi important que de l'information synthétisée et crédible, provenant de diverses sources, permette au Canada de démontrer au monde que son secteur forestier est économiquement viable, responsable sur le plan environnemental et socialement responsable. En tant qu'organisme forestier national canadien, le SCF se trouve dans une position unique pour élaborer et diriger un système d'information forestière techniquement et scientifiquement rigoureux.

Objectifs et critères

Établir un système national d'information sur les forêts et les domaines connexes

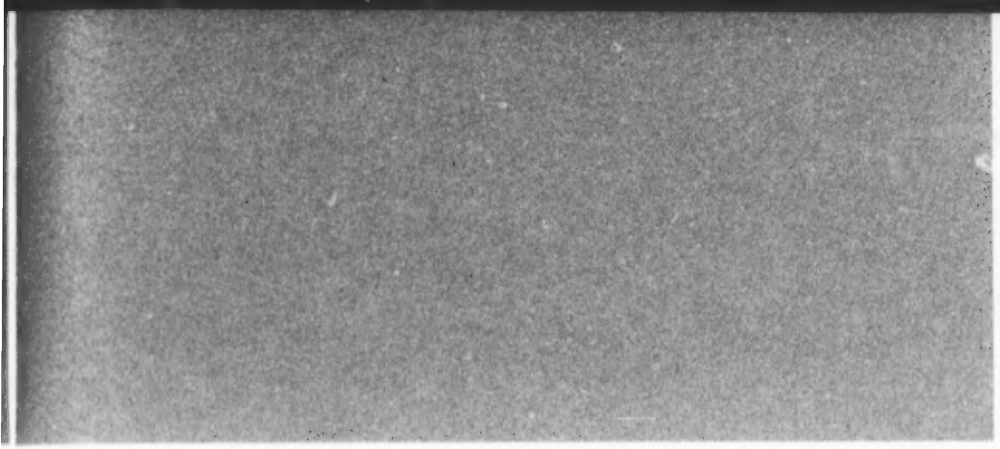
Principaux critères de réussite

- *Le SCF possède déjà un système de connaissances et d'information interne.*
- *Un système national d'information sur les forêts est déjà publiquement accessible.*
- *Ceux qui génèrent l'information collaborent afin de produire et de partager de l'information relative aux forêts qui soit complète et exacte.*
- *Les lacunes sur le plan de l'information sont cernées et des mesures sont prises pour les combler.*
- *Des outils normalisés de soutien aux décisions sont élaborés pour les gestionnaires de ressources naturelles en collaboration avec les principaux partenaires.*

Ajouter de la valeur à l'information au moyen de synthèses et d'analyses

Principaux critères de réussite

- *Des processus de gestion des connaissances sont élaborés et mis en œuvre pour l'archivage, la synthèse et l'analyse d'information en fonction de normes nationales.*
- *Il existe, pour des dossiers précis, de l'information intégrée provenant de toutes les sources accessibles.*



Devenir la première source de connaissances et d'information sur les forêts

Éclairer les débats sur les grandes questions touchant le secteur forestier

Principaux critères de réussite

- *Les décideurs se tournent régulièrement vers le SCF comme source de renseignements et d'analyses scientifiques.*
- *Les débats reposent souvent sur de l'information et des analyses crédibles.*

Être reconnu comme l'autorité canadienne en matière d'information sur le secteur forestier

Principaux critères de réussite

- *Les utilisateurs se tournent en premier lieu vers les ressources du SCF.*
- *L'information du SCF est largement reconnue comme faisant autorité.*

Diffuser des renseignements et des analyses faisant autorité auprès d'auditoires canadiens et internationaux

Principaux critères de réussite

- *Le SCF possède une stratégie de diffusion de l'information.*
- *Les ressources informationnelles du SCF sont beaucoup utilisées par ses partenaires et les parties prenantes.*

Orientation stratégique

III

Promouvoir les intérêts forestiers canadiens à l'échelle internationale

Le SCF fera la promotion des intérêts et des compétences du Canada en foresterie sur la scène internationale

Contexte

Le SCF cherche à réaliser des objectifs internationaux comme maintenir l'ouverture des marchés et réduire le plus possible les obstacles commerciaux arbitraires, en participant à des négociations bilatérales et multilatérales, en adhérant à différentes organisations et en prenant part à des réunions et à des conférences. Le SCF met à profit, pour ces activités internationales, ses connaissances spécialisées des politiques et des sciences ainsi qu'une gamme étendue de partenariats. Enfin, il n'a pas son pareil comme représentant du Canada aux délibérations internationales, s'assurant que leurs résultats sont scientifiquement valables et tiennent compte des approches canadiennes en aménagement durable des forêts. Le SCF met aussi en oeuvre des programmes conçus pour l'accroissement de nos marchés et des produits à valeur ajoutée.

Objectifs et critères

Améliorer et maintenir l'accès aux marchés aux produits forestiers canadiens ainsi que leur niveau d'acceptation

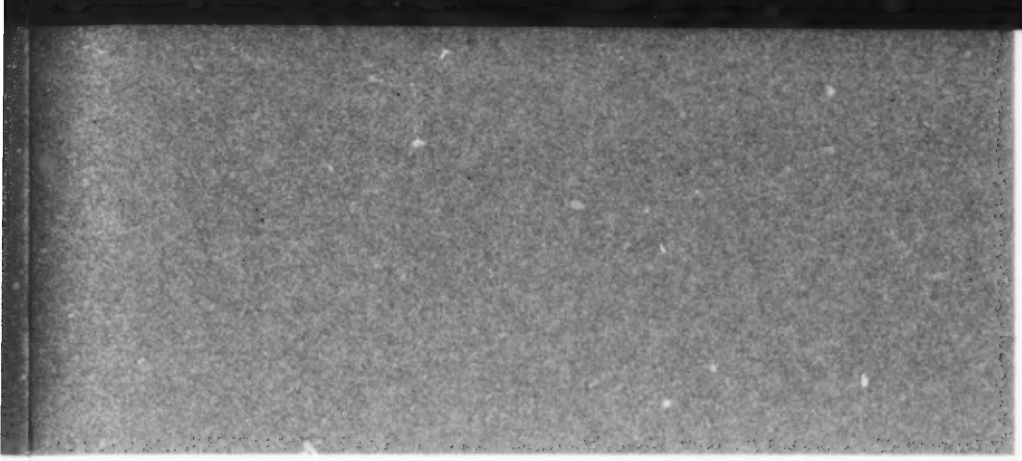
Principaux critères de réussite

- *Il y a moins d'obstacles techniques et autres au commerce.*
- *Les produits et les marchés sont diversifiés.*
- *Les normes canadiennes pour les produits sont acceptées.*

Faire valoir les positions du Canada lors de négociations internationales

Principaux critères de réussite

- *Le Canada a élaboré des positions, des méthodes et des technologies sur d'importants enjeux comme la diversité biologique des forêts et les critères et indicateurs pour l'aménagement forestier durable.*
- *Le SCF est reconnu dans des forums internationaux comme un leader en matière de forêts.*
- *Un plan d'action national sur la diversité biologique des forêts a été publié.*
- *Les positions du Canada en matière de forêts sont bien connues à l'échelle internationale.*



Promouvoir les intérêts forestiers canadiens à l'échelle internationale

Démontrer comment le Canada a progressé dans ses engagements internationaux en foresterie

Principaux critères de réussite

- *Le SCF suit les progrès réalisés relativement à ses engagements internationaux.*
- *Le SCF rend compte de façon crédible des actions prises par le Canada pour atteindre ses objectifs internationaux.*
- *La réputation internationale du Canada comme pays forestier responsable s'est améliorée.*

Démontrer, dans l'arène internationale, les compétences et la crédibilité du Canada en sciences et en politiques

Principaux critères de réussite

- *Dans les forums internationaux, on se sert de plus en plus des ressources en information, des conclusions scientifiques et des compétences en politiques du SCF.*
- *Le Canada possède des experts de réputation internationale dans certains domaines.*
- *Des experts du SCF mènent certains projets internationaux.*
- *Aux grands événements internationaux, le SCF est représenté par les meilleurs experts en sciences/politiques.*

Orientation stratégique IV

Consolider les consensus canadiens

Le SCF consolidera les consensus nationaux sur les politiques et les programmes forestiers canadiens

Contexte

Possédant à peu près 10 p. 100 des forêts de la planète et engendrant pour 20 p. 100 du commerce mondial de produits forestiers, le Canada est un pays qui participe aux initiatives et aux débats internationaux sur les forêts et les pratiques forestières. Il faut donc que le Canada ait formulé des positions sur ces questions. La collaboration entre le SCF et d'autres organismes forestiers canadiens n'est pas nouvelle. Comme organisme pancanadien, le SCF est bien placé pour étendre la portée de ses activités d'élaboration de politiques de façon à inclure non seulement les provinces et les territoires, mais aussi l'industrie, les peuples autochtones et les organisations non gouvernementales. De plus, il est bien placé pour informer et faire participer le public canadien afin que tous et toutes sachent comment nos engagements internationaux affectent la gestion des ressources forestières du pays.

Objectifs et critères

Se faire reconnaître comme une organisation scientifique génératrice de politiques publiques et ayant des positions sur les grands dossiers

Principaux critères de réussite

- *Au plus tard en 2008, les capacités de recherche du SCF sur les politiques et les facteurs sociaux et économiques auront triplé.*
- *De nouveaux programmes et politiques ont été mis au point à l'aide des meilleures connaissances scientifiques disponibles.*

Renouveler ou constituer des partenariats avec des intervenants intéressés du secteur comme d'autres ministères, des universités, l'industrie, des peuples autochtones et des organisations non gouvernementales, afin de soutenir et de poursuivre des intérêts et des objectifs partagés

Principaux critères de réussite

- *Les provinces, les territoires et d'autres groupes participent à des activités et à des programmes nationaux.*
- *Différents intervenants font des activités axées sur la réalisation d'objectifs communs.*

Promouvoir une approche équilibrée qui tient compte des valeurs économiques, sociales et environnementales lors de l'élaboration de politiques et de programmes partout au pays

Principaux critères de réussite

- *Un cadre de critères et d'indicateurs sert à mesurer les progrès en gestion durable des forêts.*

Influencer les politiques et les pratiques forestières au Canada

Principaux critères de réussite

- *Les politiques publiques tiennent compte des positions du SCF sur les principaux enjeux.*
- *Le public appuie le SCF dans ses fonctions et est informé des dossiers forestiers.*

Orientation stratégique V

Défendre le programme forestier au Canada

Le SCF défendra les priorités forestières du Canada au sein du gouvernement fédéral

Contexte

La clé de la réussite du SCF comme promoteur et leader d'opinion sera sa capacité de voir à ce que les dossiers forestiers reçoivent la considération qu'ils méritent lors de l'élaboration des politiques fédérales, et à ce que le programme fédéral soit bien communiqué au secteur forestier. Pour cela, le SCF sera proactif, attirant l'attention des fonctionnaires et des décideurs des plus hauts niveaux et les influençant. Le SCF fera aussi valoir les intérêts forestiers auprès des ministères et des organismes fédéraux dont les politiques et les programmes se répercutent sur le secteur.

Objectifs et critères

Être reconnu au gouvernement fédéral comme la voix de la foresterie et du secteur forestier

Principaux critères de réussite

- *Des représentants du SCF sont d'importants participants aux activités de comités interministériels et intergouvernementaux et aux initiatives qui touchent le secteur des forêts.*
- *De l'information forestière et des compétences professionnelles de qualité peuvent être obtenues du SCF sur demande.*
- *Le SCF dirige les discussions interministérielles sur les forêts.*

Promouvoir le secteur forestier canadien comme un important contributeur au programme économique et social du Canada

Principaux critères de réussite

- *On tient compte comme il se doit des questions et des considérations forestières dans les présentations pertinentes au Conseil du Trésor et au Cabinet.*
- *On connaît mieux le programme forestier au sein du gouvernement fédéral.*
- *Des déclarations de principe et des présentations sont préparées pour d'autres ministres et ministères. Elles mettent en relief la place du secteur forestier dans les grands programmes fédéraux et présentent des analyses des répercussions qu'ont les politiques et les programmes fédéraux sur le secteur des forêts.*

Favoriser l'actualisation des principes d'aménagement durable des forêts sur les terres fédérales

Principaux critères de réussite

- *Le SCF a mis au point des codes de pratique forestière pour les terres fédérales.*
- *Les ministères fédéraux ont adopté et appliqué les codes de pratique forestière.*

Orientation stratégique

VI

Créer un milieu de travail favorable à la créativité

Le SCF attirera et soutiendra les gens de talent en créant un milieu de travail favorable à la créativité

Contexte

Comme organisation qui se concentre sur la recherche, l'élaboration de politiques, la diffusion d'information et autres travaux intellectuels exigeants, le SCF doit recruter et retenir des employés de premier ordre pour atteindre ses objectifs. D'ici quelques années, de nombreux employés chevronnés prendront leur retraite, haussant les attentes face au recrutement et au perfectionnement d'un nouveau bassin de compétences. Dans cette optique, il est crucial que le SCF offre un milieu de travail capable de soutenir ses employés.

Objectifs et critères

Recruter et retenir les talents nécessaires pour répondre aux priorités du SCF

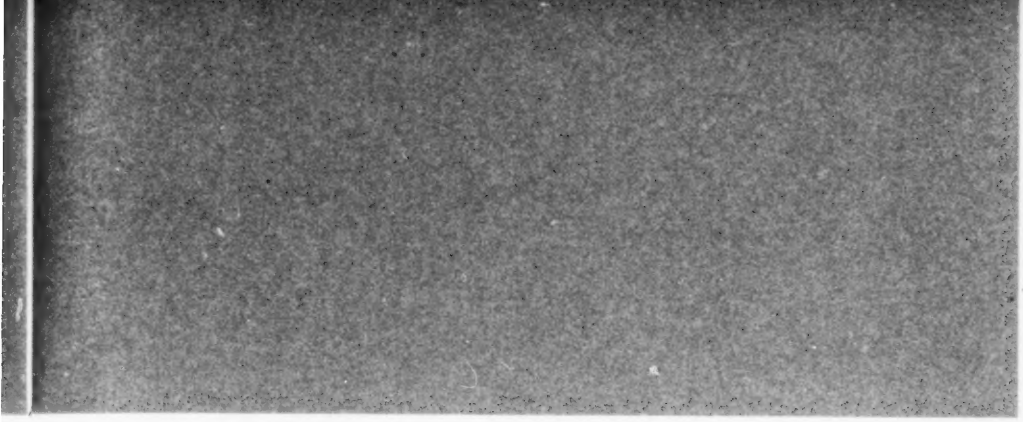
Principaux critères de réussite

- *Les priorités des programmes et les compétences de base correspondantes ont été établies.*
- *Un répertoire des compétences du SCF a été dressé et les groupes de compétences des employés ont été alignés sur les besoins des programmes.*
- *Le SCF est reconnu comme employeur de choix pour y mener une carrière fructueuse.*
- *On a établi une stratégie de relève qui tient compte des orientations stratégiques du SCF et de sa culture organisationnelle.*
- *Les employés bénéficient de possibilités de perfectionnement professionnel.*
- *Les employés du SCF témoignent de la diversité de la population canadienne.*

Promouvoir et soutenir une culture d'innovation, d'entreprenariat et d'amélioration continuelle à tous les niveaux de l'organisation

Principaux critères de réussite

- *Des approches novatrices de la gestion des recherches, des connaissances et des transferts technologiques ont été mises en œuvre en coordination avec nos partenaires.*
- *Un plan de mise au point et de bonne gestion de la propriété intellectuelle a été mis en œuvre.*
- *On relève une suite d'initiatives et d'innovations engendrées par des employés au sein d'un bon cadre de gestion des risques.*
- *Des chefs reconnus à l'échelle nationale sont apparus dans tous les domaines prioritaires du SCF.*
- *Un fonds a été créé afin d'appuyer une culture fondée sur l'innovation.*



Créer un milieu de travail favorable à la créativité

Adapter l'infrastructure et fournir des installations et de l'équipement de pointe afin de répondre aux besoins des programmes prioritaires

Principaux critères de réussite

- *L'infrastructure et les installations sont maintenues en fonction des besoins des programmes.*
- *Un programme d'investissement pluriannuel pour l'équipement et l'infrastructure a été créé et mis en œuvre.*

Soutenir les universités et les collèges qui préparent la prochaine génération de personnes qualifiées

Principaux critères de réussite

- *Des relations officielles ont été établies entre le SCF et des établissements postsecondaires canadiens.*
- *On recense de plus en plus de diplômés dans les disciplines liées aux forêts.*

La voie à suivre

Avec le présent plan stratégique, le SCF adapte ses priorités aux défis externes et internes.

Misant sur les réalisations du SCF en recherche scientifique et en élaboration de politiques, ce plan vise à aligner plus intimement les objectifs et les activités de la science et des politiques pour que le SCF puisse remplir pleinement les fonctions d'une organisation gouvernementale à vocation scientifique. De plus, tous les programmes, initiatives et projets seront réexaminés pour garantir qu'ils restent pertinents, efficaces et abordables.

Depuis plusieurs années, le SCF compte de nombreuses autres organisations de S-T parmi ses collaborateurs et ses partenaires. Or, le concept de partenariat prendra un sens nouveau au fur et à mesure que le SCF dirigera la mise sur pied d'un réseau d'organisations de S-T qui mènent des recherches complémentaires, chacune dans sa spécialité. L'objectif sera de regrouper les ressources et de chercher à obtenir de nouveaux fonds dans un esprit de collaboration plutôt que de concurrence.

Le SCF continuera à produire ses propres données et informations, mais il s'efforcera davantage d'en augmenter la valeur en synthétisant, analysant et interprétant de l'information de nombreuses autres sources. On brossera ainsi un portrait des enjeux et des problématiques touchant les forêts et des occasions qu'elles recèlent. De plus, le SCF accordera plus d'importance aux transferts de technologie en aidant à combler l'écart entre les connaissances acquises, leur application et leur commercialisation.

Le SCF renforcera ses partenariats avec l'industrie forestière afin de favoriser l'accessibilité accrue aux marchés existants et l'ouverture de nouveaux marchés, et d'accroître la valeur de ses produits et services.

Dans les années à venir, le SCF accroîtra sa contribution aux discussions internationales aussi bien en matière de sciences que de politiques. Au Canada, il continuera, comme par le passé, de collaborer avec tous les ordres de gouvernement, mais il s'attachera dorénavant à fournir des données faisant autorité et à promouvoir des positions bien documentées sur les grands dossiers. Ce sera particulièrement important pour les domaines que le gouvernement du Canada a désignés comme prioritaires.

La préparation d'un plan stratégique constitue la première étape de ce processus. Pour réussir à atteindre nos objectifs, il faudra effectuer une planification méticuleuse, trouver les ressources humaines et financières appropriées et procéder à une évaluation continuelle. Le Comité de gestion du SCF mettra au point les plans de mise en œuvre et les plans d'affaires nécessaires à la réalisation de cette vision.

Pour réaliser l'ambitieuse vision décrite dans le présent document, l'organisation tout entière doit collaborer pour s'aligner sur les nouvelles orientations. L'ingéniosité, la créativité et l'engagement de chaque employé seront essentiels à notre réussite.